



La Gestión por Procesos

José Joaquín Mira, José M^a Gómez, Inma Blaya, Alejandro García

Universidad Miguel Hernández de Elche

OBJETIVOS

Conocer qué se entiende por proceso.

Identificar procesos clave.

Ser capaz de describir un proceso clave.

MÉTODO DE TRABAJO

Lectura del texto.

A partir del texto describir un proceso clave en el que se vea involucrado.

Entendemos por **proceso** el "conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido". En otras palabras, un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea que, cuando se trabaja desde el enfoque de la Calidad Total, deben ir orientados a satisfacer a nuestro cliente



Definimos proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”.

La **gestión por procesos** busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

Todo proceso incluye una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final. Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina **ámbito del proceso**.

En el caso concreto de las empresas del sector servicios, donde coincide que el producto se consume en el momento en el que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como “sustrato” (entrada) a transformar en producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida). Por ello, el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada.

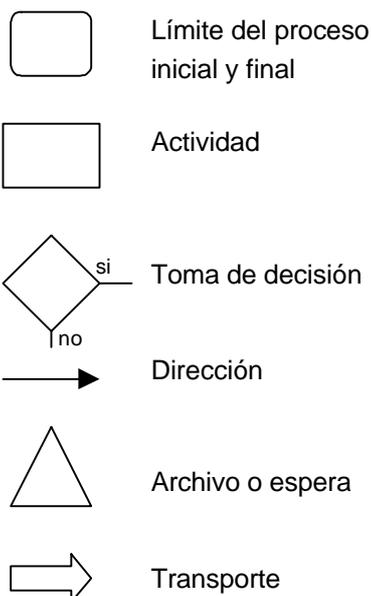


Para utilizar la gestión por procesos en una organización debe describirse de forma clara su misión (en qué consiste, para qué existe y para quién se realiza), concretando, a continuación, entradas y

salidas e identificando clientes y proveedores del mismo. Se debe poder medir la cantidad y la calidad de lo producido, el tiempo desde la entrada hasta la salida y el coste invertido en añadir valor; y, por último, ha de poder asignarse la responsabilidad del cumplimiento de la misión del proceso a una persona (al que denominamos habitualmente propietario del proceso).

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

Para representar gráficamente un proceso se recurre, habitualmente a:

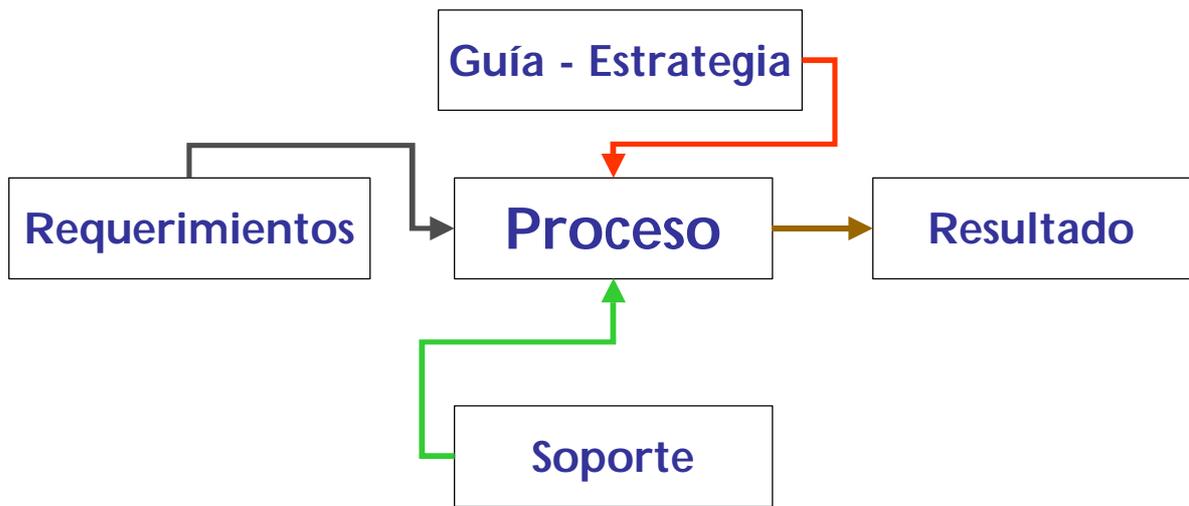




En las organización se dan cita diferentes tipos de procesos:

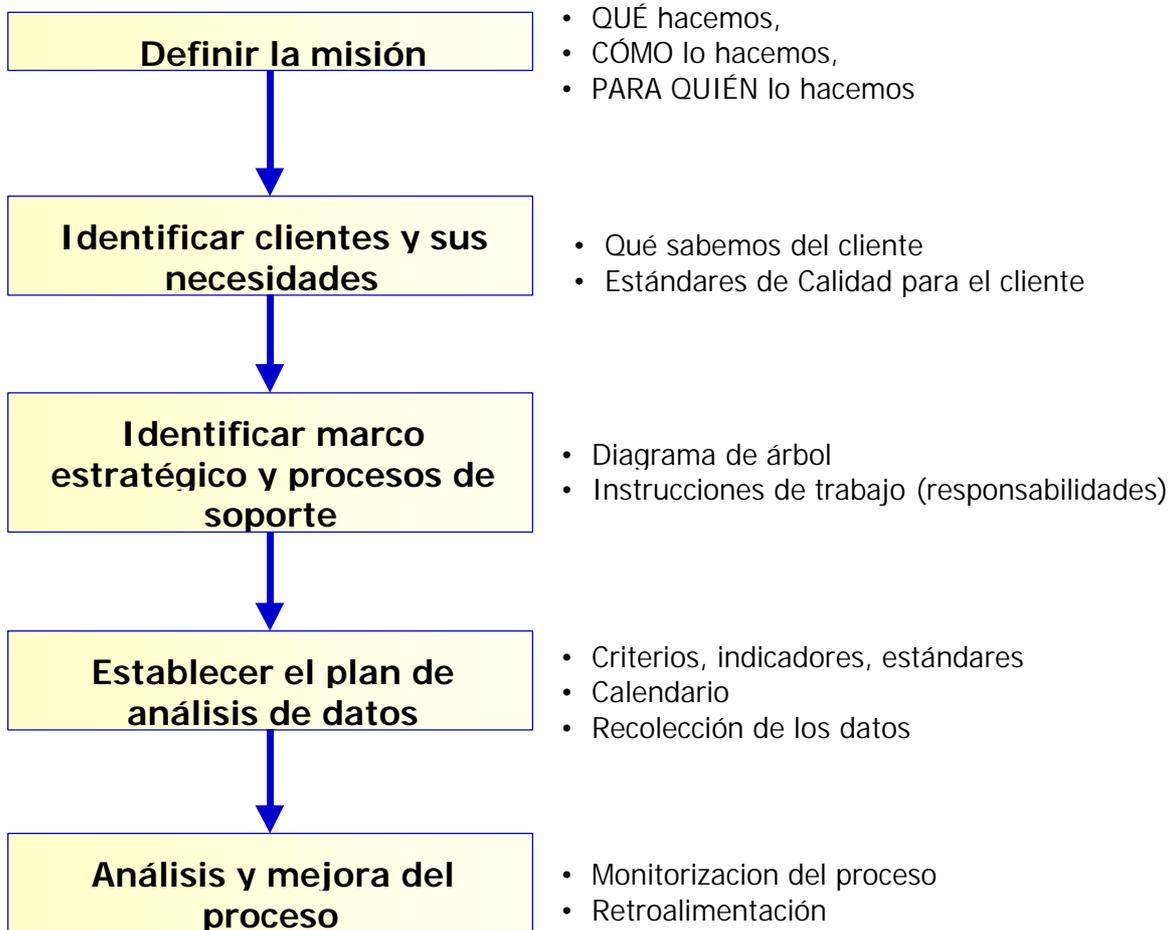
- **Procesos clave**, los que representan la razón de ser de nuestra unidad o departamento, nuestro objeto principal de actividad, de los que fundamentalmente vamos a hablar aquí
- **Procesos de soporte** que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave
- Aquellos que **crean y gestionan infraestructuras** y posibilitan los anteriores
- Aquellos otros **procesos de gobierno** que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

Una forma de representar gráficamente un proceso clave puede empezar por delimitar su "salida" su "entrada", su marco estratégico y sus procesos de soporte.



Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad
4. Especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.



Veamos, paso a paso, algunas recomendaciones en cada caso.

Definir la misión.

En primer lugar es muy útil establecer la **misión** o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser.

De este modo es mucho más fácil determinar en qué consiste nuestro proceso clave y cuáles son los objetivos que se persiguen.



Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).



Identificar clientes y sus necesidades y expectativas.

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- *Cientes internos*: individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- *Cientes externos*: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de nuestra organización (los abonados de una compañía de comunicaciones, los estudiantes de una universidad, los pacientes de un hospital, los viajeros de una compañía de transporte, etc.).



En algunas organizaciones hay unidades, departamentos o servicios que no tratan directamente con los clientes finales, sino que sus productos van destinados a “consumo interno” de la organización.

Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

Identificar marco estratégico, procesos clave y procesos de soporte.

Lo primero será conocer el marco estratégico de la empresa o institución en el que se desenvuelven los procesos clave (normativa, estrategia de la entidad, etc.). Normalmente es ajeno a la propia Unidad, Servicio o Departamento. Seguidamente, identificar con claridad cuáles son los procesos clave (los que justifican nuestra razón de ser) y los procesos de soporte que facilitan su eficaz funcionamiento.

A continuación podremos establecer nuestro particular mapa de procesos, donde veremos reflejados todos los procesos de nuestra Unidad, Servicio o Departamento. El mapa de procesos incluirá un detalle de las relaciones entre los procesos identificados y cómo se encardinan para facilitar los objetivos y la misión.

Denominaremos e identificaremos cada uno de nuestros procesos clave e identificaremos a sus responsables (propietarios se les suele denominar), aquella persona que se ocupa del mismo y que asume la responsabilidad de ponerlo en práctica, supervisarlos, coordinarlos y evaluarlos para implantar mejoras cuando convenga.

A partir de aquí, una vez comprobada la idoneidad del mapa de procesos, estaremos en condiciones de desarrollar las instrucciones de trabajo de cada proceso.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlos. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

Establecer el plan de análisis de datos.

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.



Los pasos que se recomienda seguir son:

a) Desarrollo de criterios e indicadores.

b) Diseño de un calendario de recogida de datos.

c) Recolección y codificación de datos.

a) Desarrollo de criterios e indicadores.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

- *Criterio*: Qué se desea obtener, objetivo.
- *Indicador*: la forma numérica en que medimos si alcanzamos el criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio.

A continuación se muestran algunos ejemplos de criterios e indicadores:

Proceso	Criterio	Indicador
Auditorías de servicios	Ofrecer un servicio de Restauración que satisfaga al cliente	<i>Calidad percibida por los docentes del servicio de Restauración en la encuesta de calidad percibida</i>
	Ofrecer un servicio de Reprografía rápido	<i>Número de máquinas de reprografía operativas en determinada franja horaria</i>
Post-venta	Agilidad en la respuesta al cliente	<i>Días desde que se recibe la queja hasta que se contesta al cliente</i>

b) Diseño de un calendario de recogida de datos.

Una vez definidos todos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recogida de datos, donde se detallan las fechas en que deben ser

recogidos las mediciones de cada indicador así como la persona encargada de esa recogida.

c) Recolección y codificación de datos.

Por último se lleva a cabo la recogida de los datos y su codificación para el análisis posterior y la revisión del proceso introduciendo aquellas mejoras que se entienda necesarias.

La forma más sencilla para llevar adelante esta recolección y codificación de datos es mediante cuadros de mando que permitan la monitorización de cada uno de los indicadores.

d) Análisis y mejora del proceso.

Una vez estandarizado un proceso, se planificará su mejora ante dos tipos de circunstancias: (a) oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia, y (b) oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso para que sus resultados se adapten mejor a las expectativas.

Como en la fase de estabilización, los indicadores de efectividad y eficiencia nos informarán sobre si hemos podido conseguir nuestro objetivo, manteniendo como en el caso anterior controlada al máximo la variabilidad en el proceso.

Veamos un sencillo ejemplo. Por ejemplo, pensemos en el proceso doméstico de "agasajar a mis amigos", partiendo de la base de que mi misión como anfitrión es hacerles pasar una velada inolvidable que satisfaga plenamente sus expectativas y que les demuestre lo importante que su amistad es para mí. Mi objetivo fundamentalmente es agasajarles, que recuerden durante un tiempo esta cena y demostrarles que su amistad

es importante para mí, por lo que haré lo posible para que estén a gusto en mi casa.

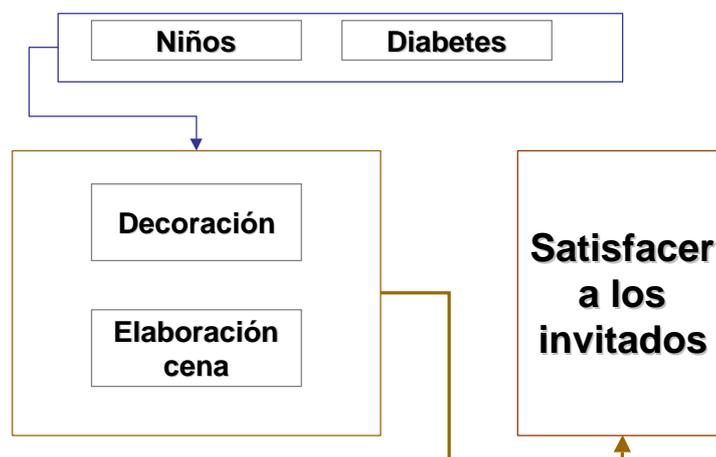
Los primeros pasos para describir el proceso serán, precisamente, identificar quiénes son mis amigos (clientes) y qué hace que se sientan a gusto, qué les interesa y satisface (necesidades y expectativas) y, suponiendo que sea una buena cena y agradable velada, nuestro proceso irá dirigido hacia ambos objetivos.

Agasajar a mis amigos



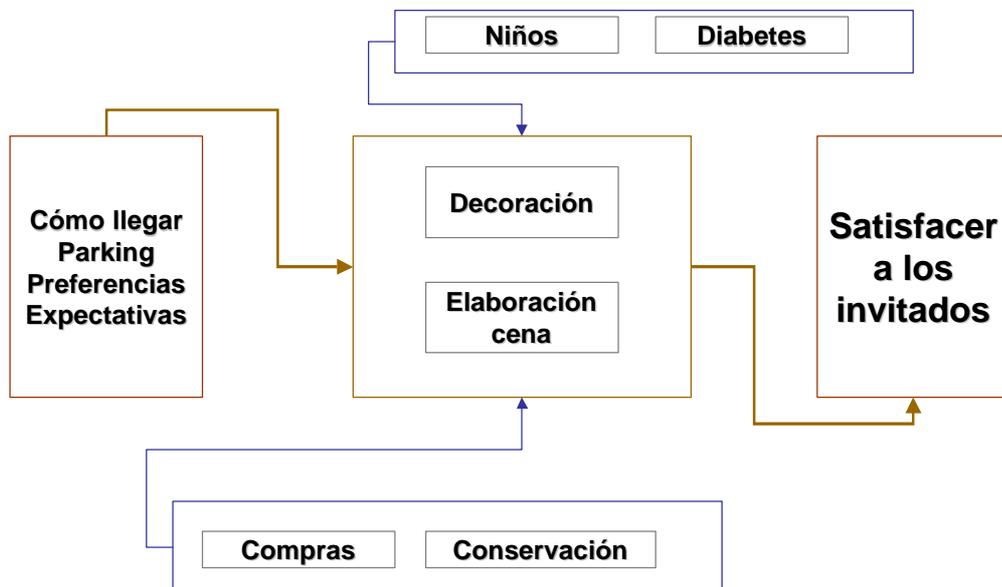
El siguiente paso será determinar el marco estratégico, por ejemplo, si alguno de mis amigos es diabético (lo que hace que medite sobre qué ofrecer de cena) o si mis amigos vendrán con sus hijos pequeños lo que afecta al menú y a la decoración.

Agasajar a mis amigos



Seguidamente, determinaré aquellos requerimientos que condicionarán el éxito de mi proceso (por ejemplo, facilidades para aparcar cerca de mi casa). Y, seguidamente, los procesos de soporte necesarios (capacidad de la nevera, capacidad de compra, etc.)

Agasajar a mis amigos



Una vez concluido esta fase, estableceré las actividades que corresponden a cada una de las actividades para preparar la decoración y la cena y los indicadores y estándares de calidad que deseo alcanzar.

Una última parte, que no debo olvidar a la mañana siguiente es poner orden, limpiar salón, cocina y sala de estar donde jugaron los niños y, sobre todo, evaluar y revisar mi proceso para que la siguiente vez sea mejor que ésta.

Resumen

La metodología de gestión de procesos permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de:

- a) identificar los destinatarios del proceso,
- b) conocer sus expectativas,
- c) definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar,
- d) coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso,
- e) eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio,
- f) conocer el consumo de recursos –coste medio y marginal- y
- f) definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

Sin embargo, una parte esencial de la gestión de procesos es la recolección y el análisis de la información. Para ello es preciso obtener un conjunto de indicadores de control del proceso y monitorizarlos. Cuando se produzcan desviaciones de los estándares marcados, el análisis de las variaciones nos dará información sobre su frecuencia y sus causas, animando a adherirse a las especificaciones y a los estándares establecidos o a justificar las razones de la desviación. Además, este análisis invita a proponer modificaciones para la mejora del propio proceso.

Para aplicar de forma consecuente esta metodología las empresas deberían tener definido el mapa de procesos que se incluya en su cartera de servicios e identificados los procesos clave, en función preferentemente de su impacto sobre los resultados de la organización en términos de: satisfacción de los clientes, satisfacción del personal, minimización de



costes y máxima efectividad. No en vano se ha dicho que una organización es tan excelente como lo sean sus procesos.